



戦略経営計画

FUSION30

2026年5月12日



十河政則 会長兼CEOよりメッセージ

**「FUSION30」によりダイキンの経営を進化させ、
「環境と空気の新たな価値」を提供し、
世界で選ばれ続ける高収益なサステナブル企業をめざします**

- FUSIONは、5年先の方向性を示しながら、3年間の成果創出をコミットメントとして取り組む実行計画であり、1996年に開始して以来、短期の収益と中長期の成長を融合させるFUSION経営を続けてきました。足元の利益重視と、中長期の成長への先手を、状況変化を見極めながら使い分け、成果につなげてきました。
- 先のFUSION25の5年間は、コロナ禍をはじめ、米国関税や各地の紛争などの厳しい経営環境の中にあって、商品・販売力強化やコストダウンの徹底により、売上高、営業利益額は過去最高を達成することができました。
- 一方、住宅空調や暖房給湯市場での大幅な需要減速やコスト上昇、中国メーカーの台頭などの競争激化という急速な環境変化に強化施策の展開スピードが追い付かず、営業利益率は計画未達となりました。こうした状況を踏まえ、「稼ぐ力の再強化」が、FUSION30の最優先課題です。

- 「稼ぐ力の再強化」として、高収益領域であるソリューション事業の収益力アップに注力すると共に、北米空調事業での高収益化、高収益な化学事業の更なる強化に取り組みます。
併せて、収益体質の強靱化として、コスト構造改革の断行や、事業撤退を含む低採算事業への挺入れを推進します。
また、IMEAでの事業基盤強化や圧縮機事業など、次なる事業成長の柱となる領域での事業拡大にも挑戦します。
- さらに「資本効率の向上」を重視した経営も一段と推進すべく、自己株式の取得をはじめとした資本政策を徹底してまいります。
加えて、重点テーマを推進する執行体制の強化、社外取締役の増員やC F Oの設置によるより規律あるガバナンスの構築、率の経営を重視した役員報酬制度の刷新などにより、FUSION30の完遂に努めていきます。
- FUSION30の挑戦に重要なのは、社員一人ひとりの力を徹底的に活かす「人を基軸におく経営」、環境省エネや空気質などの独自技術、グローバル各地に張り巡らされた販売・サービス網や開発・生産の現場力、など自らの強みを磨き抜き、競争力を高めること。
また、変えるべきものは躊躇なく変える判断力・決断力も重要であり、より柔軟かつよりスピーディな経営を実践していきます。
- FUSION30に全社一丸で取り組み、ステークホルダーの皆様の期待に実行で応え、結果を出して信頼に変えて、成長への責任と社会への責任の両方を果たしてまいります。

2026年5月12日 代表取締役会長 兼 CEO 十河 政則

ダイキン独自の事業基盤・強み

省エネ・環境技術
(インバータ・冷媒・ヒートポンプ)

空気関連技術

世界中に張り巡らせた
強固な販売サービス網

地産地消を基本とする
市場最寄化生産

人を基軸におく経営 /
フラット&スピードの組織運営

経済価値

高収益で
サステナブルな事業成長

社会価値

地球、社会、人
に対する価値創造

グループ経営理念

**Together,
We Brighten the Future**

**人の力で、
豊かな未来を追求する**

Table of Contents

I

FUSION25の総括

II

FUSION30の骨子

III

FUSION30重点テーマ

IV

FUSION30の実行体制

Table of Contents

I

FUSION25の総括

II

FUSION30の骨子

III

FUSION30重点テーマ

IV

FUSION30の実行体制

» 売上高は目標を達成した一方、営業利益率の低下に改善課題が残る

- 売上高については、コロナ禍の混乱を乗り越えて北米データセンターの需要を獲得し、アプライドが大きく伸長。為替影響などもあり、計画以上の成長を達成
- 一方、営業利益率、ROEは計画値を下回り着地

	2020年度 実績	2025年度 計画	2025年度 実績
売上高	24,934 億円	45,500 億円	50,150 億円
営業利益率	9.6 %	11.0 %	8.3 %
ROE	10.1 %	12.0 %	9.1 %

» グローバル需要・競争環境の大きな変化に対応すべく、FUSION30では稼ぐ力を再強化する

利益率低下の背景

機器のコモディティ化加速と
競争激化による
売価の低下

需要増を見据えた
設備投資強化

業務用ソリューション事業基盤
(販売網・商材など)の
先行投資強化

市況高騰による
コストアップ

米国・中国住宅需要、
欧州暖房需要の鈍化による
**機器販売台数の
伸び悩み**

**顧客基盤、機器開発、
提供価値づくりが
未だ途上**

コストダウン・売価アップで吸収しきれず
機器の収益性低下

業務用ソリューション事業の
収益化が不十分

売上高は目標を達成した一方、営業利益率の改善には課題が残る

FUSION30
で重視すること

稼ぐ力の再強化

		外部環境変化	当社の対応
北米	住宅用空調 (ユニット)	<ul style="list-style-type: none"> インフレ率上昇、住宅ローン金利の高止まりにより住宅市場が冷え込み トランプ政権下において、省エネ関連インセンティブの一部停止・見直し 空調機器台数 CAGR^{※2} (23年度→25年度) 市場予測 3% → 実績 ▲9% 	<ul style="list-style-type: none"> 25年はシェアを挽回しNo.1を維持 インバータ、ヒートポンプの環境プレミアム事業を拡大してきたが、市場創造に難航し、北米市場変革は道半ば
欧州	ヒートポンプ 暖房・給湯	<ul style="list-style-type: none"> 燃焼ボイラーの規制延期、ヒートポンプ暖房の補助金縮小 ECB政策金利上昇に伴う住宅市場の冷え込み 空調機器台数 CAGR^{※2} (23年度→25年度) 市場予測 24% → 実績 ▲11% 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州全体でシェアNo.1を維持するも、計画に対して販売未達となり、生産投資の回収に遅れ 着実な更新需要の獲得に向け、各国で自前と買収の両面でサービス体制を強化
アジア ^{※1} オセアニア	住宅用空調	<ul style="list-style-type: none"> インフレの高止まりに伴う民間消費、建築・設備投資の減速により市場拡大スピードは鈍化 低価格帯市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 設計品質や調達先の見直しなどを含めた、従来以上のコストダウンによる価格競争力の強化
インド	住宅用空調	<ul style="list-style-type: none"> 新築・更新需要ともに需要が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 主要都市～地方都市まで広がる販売網・サービス網を構築、および研修体制の構築
日本	業務用空調	<ul style="list-style-type: none"> 急激な円安・原材料費の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 値上げ・売価維持・高付加価値構成増により増益 ビル用マルチの指定製品化に先行対応し、シェアを拡大
中国	住宅用空調	<ul style="list-style-type: none"> 新築住宅の着工件数の低迷 市場の過剰在庫処分による価格競争激化 	<ul style="list-style-type: none"> 価格競争が厳しくなる中、高売価を維持し利益を確保 オンラインでの顧客獲得、暖房・空気商品の販売強化

Table of Contents

I

FUSION25の総括

II

FUSION30の骨子

III

FUSION30重点テーマ

IV

FUSION30の実行体制

» 刻々と変化するマクロ環境・業界動向を踏まえ、めざす成長の方向性を定める

**企業としての
社会的責任**

- ・ 社会課題解決と事業利益貢献の両立が重要に
- ・ 人口増加と気候変動による資源不足、水・食料の安全保障

**新興国シフトと
地政学リスク**

- ・ 世界の経済力は中長期的にグローバルサウスにシフト
- ・ 地政学リスクの慢性化と、資源確保競争の激化

**デジタル化による
社会変容**

- ・ AIの急速な進化による生産性の抜本的向上
- ・ データセンター拡大による電力不足深刻化

**多様化・複雑化する
顧客ニーズ**

- ・ 顧客ニーズの多様化・複雑化・急速な変化
- ・ 顧客の期待は「課題（快適環境・省エネ・省人化）の丸ごと解決」に

**競争が激化する
空調機器市場**

- ・ 安価で高品質な製品の増加による競争激化
- ・ 欧米企業は建物全体のソリューションへとシフト

FUSION30 重点テーマ

A. 高収益領域での成長

- ① ソリューションプロバイダへの変革
- ② 北米空調事業の高収益化
- ③ 化学事業の強化

B. 収益体質の強靱化

- ④ コスト構造改革の断行
- ⑤ 低採算事業の挺入れ

C. さらなる成長に向けた重点領域の強化

- ⑥ IMEAでの事業基盤構築
- ⑦ 圧縮機強化と事業化への挑戦

D. 経営基盤の高度化

- ⑧ AIの徹底活用
- ⑨ 人材価値の最大化
- ⑩ 差別化に拘る技術・商品開発
- ⑪ 環境価値の創出

E. 持続的成長と企業価値向上に向けた資本政策

「環境と空気の新たな価値」を提供し、世界で選ばれ続ける高収益なサステナブル企業をめざす

経済価値 2028年度目標 (2030年度目標イメージ)

営業利益率

10 % (12%)

ROE

12 % (15%)

売上高期間平均成長率

6 %

社会価値 2030年度目標

ライフサイクル全体の
CO2排出量の削減

売上高あたり **40 %**
(22年度比)

ソリューション事業の
売上比率拡大

40 %
(25年度 : 28%)

安心・安全で快適な空気空間を
もたらす持続可能な空調
インフラの提供人数の拡大

のべ **10 億人**
(19年度~30年度の合計)

グローバル幹部・リーダー
候補の育成

2,000 人以上

PCM Behaviors 実践度^{※1}
の向上

75 %
(25年度 : 61%)

本計画は、2025年度下期時点の情報をもとに作成。今後、大きな事業環境変化が起こった場合には、重点テーマや定量目標の見直しの検討を行う

- 為替前提 : USD/円 ¥145 ユーロ/円 ¥170 中国元/円 ¥21.0

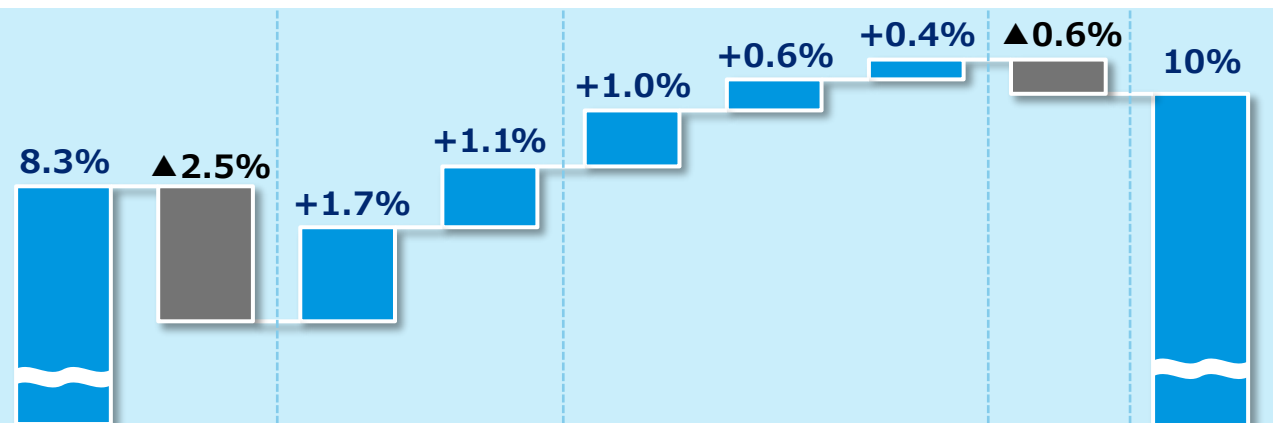
※1. ダイキン工業社員を対象に、「人を基軸におく経営」に基づく行動指針“PCM Behaviors”の9項目について5段階でヒアリングを実施し、評価結果の平均値を「実践度」として算出

≫ 収益性・効率性の改善に取り組み、キャッシュを稼ぐ

営業利益率の向上

 8.3%
(2025年度)

 10%
(2028年度)

 12%
(2030年度)


25年度 市況影響 高付加価値化 (ソリューションなど) 数量増 コストダウン 固定費抑制 低採算事業改善 先行投資 28年度

A. 高収益領域での成長

A

B. 収益体質の強靭化

B

C. さらなる成長に向けた重点領域の強化

C

C

D. 経営基盤の高度化

D

投下資本回転率の向上

 1.2回
(2025年度)

 1.25回
(2028年度)

 1.3回以上
(2030年度)

 設備投資額の削減
[設備投資額/営業CF]
(FUSION25期間
→ FUSION30期間)

58% → 43%

 棚卸資産
回転日数の削減
(25年度 → 28年度)

83日 → 72日

 売上債権
回転日数の削減
(25年度 → 28年度)

74日 → 66日

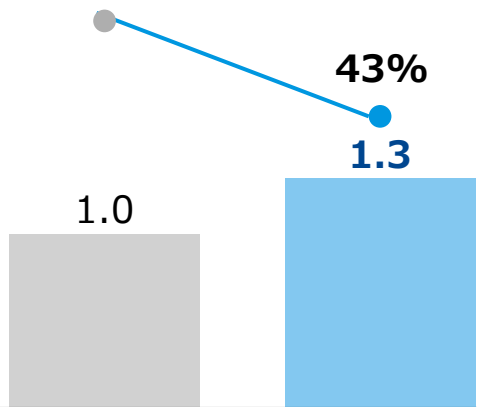
 FUSION30重点テーマ&Dの
実行による改善ポイント

重点領域に資源を重点配分する成長投資により、持続的な成長と収益向上を実現

設備投資

● 対営業CF比率※1

■ 投資額 (兆円) 58%



FUSION25期間 **FUSION30期間**

重点投資と既存資産の最大活用で 投資効率を向上

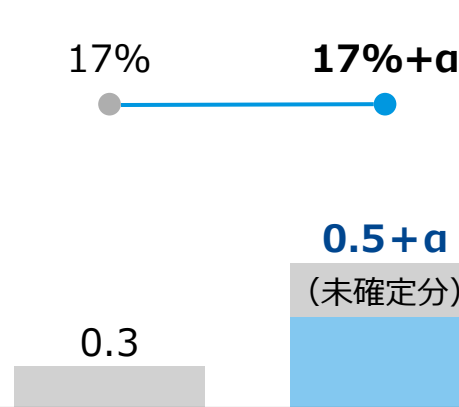
- 重点テーマのアプライド・化学・インドでの能力増強投資：6,200億円
- 生産地集約による既存設備活用により新規投資を抑制 など

M&A投資

(M&A投資額は現時点の想定に基づく)

● 対営業CF比率※1

■ 投資額 (兆円)



FUSION25期間 **FUSION30期間**

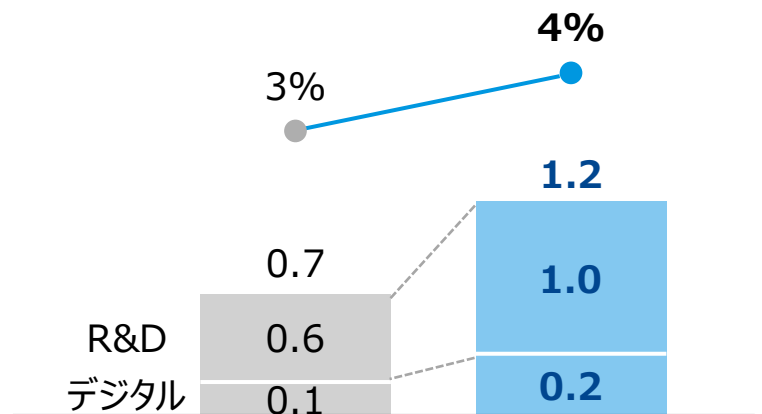
ソリューション領域に優先的に投資

- さらなる顧客接点強化のためのサービス・エンジニアリング会社の買収：4,000億円 など

R&D・デジタル投資

● 対売上比率※2

■ 投資額 (兆円)



FUSION25期間 **FUSION30期間**

アプライド、ソリューション、化学、デジタル に重点的に資源を振り分け

- ソリューション事業拡大に必要な差別化技術開発：2,200億円
- 化学事業の高収益領域の開発：550億円
- AI・データ徹底活用に向けたデジタル基盤構築：2,000億円※3 など

※1. 対営業CF比率：各中計期間（5カ年）の投資総額÷各中計期間（5カ年）の営業CF総額

※2. 5年累計ベースでのR&D・デジタル投資額÷売上高

※3. セキュリティ、既存システムの運用・更新などに係る投資を含む

Table of Contents

I

FUSION25の総括

II

FUSION30の骨子

III

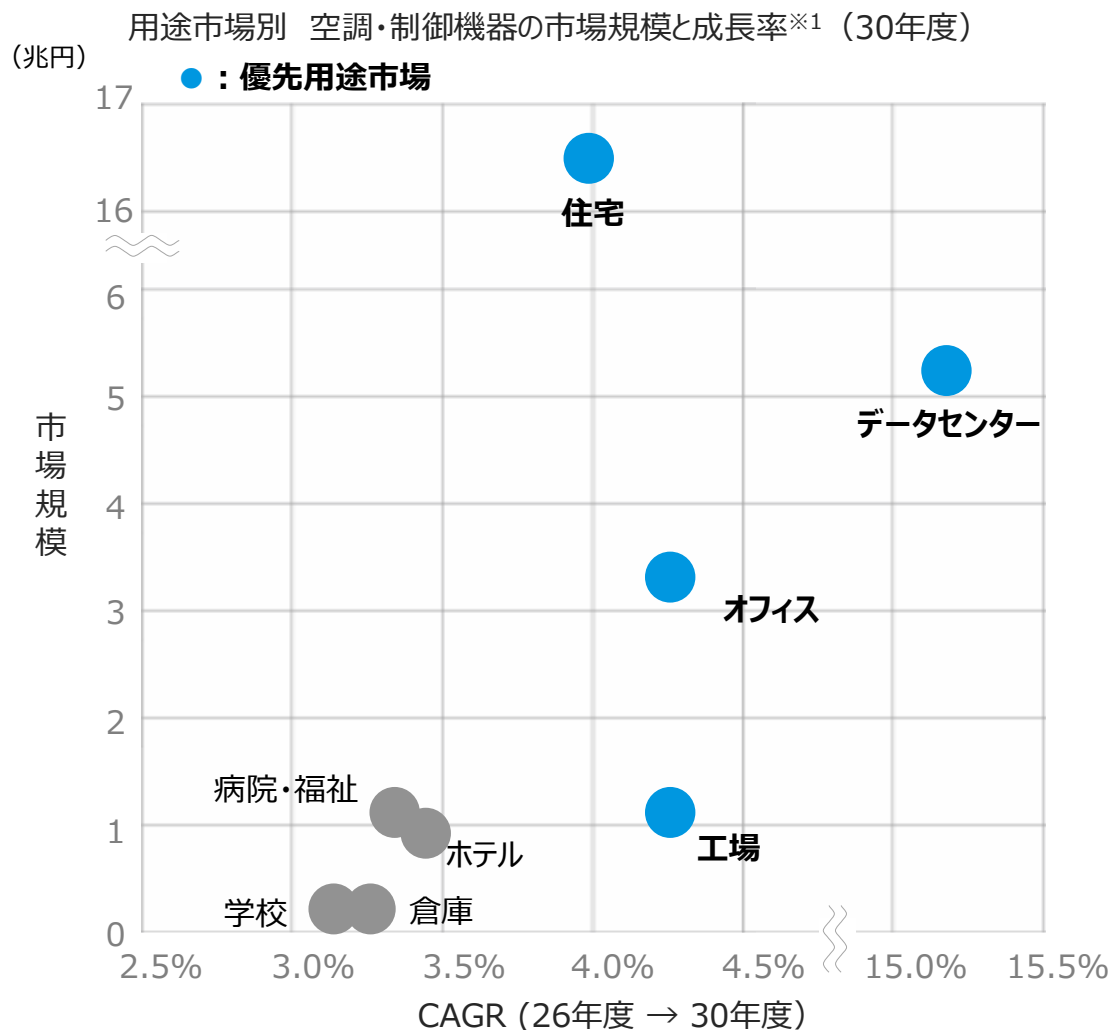
FUSION30重点テーマ

IV

FUSION30の実行体制

» 市場ポテンシャルの高さと、ダイキンならではの勝ち筋を踏まえ、優先用途市場に展開

今後の成長を見据えた優先用途市場



優先用途市場におけるダイキンの勝ち筋

データ
センター

FUSION25期間に獲得したトータル冷却システムとグローバルの供給網・サービス体制を強みに、設計～運用保守まで一気通貫でソリューション提供

工場

グローバルの開発・生産拠点を活用した顧客対応力と計装・工場廃熱活用技術を活用した製品力を強みに、安定運用や省エネ・脱炭素経営に貢献

オフィス

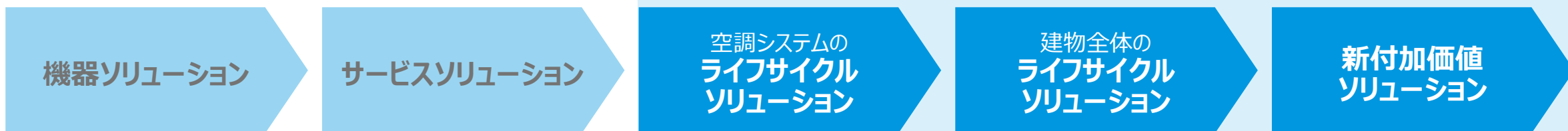
これまで培ってきたグローバルの顧客基盤を活用し、建物全体の省エネや、空気質マネジメントによる職場環境の快適性向上に貢献

住宅

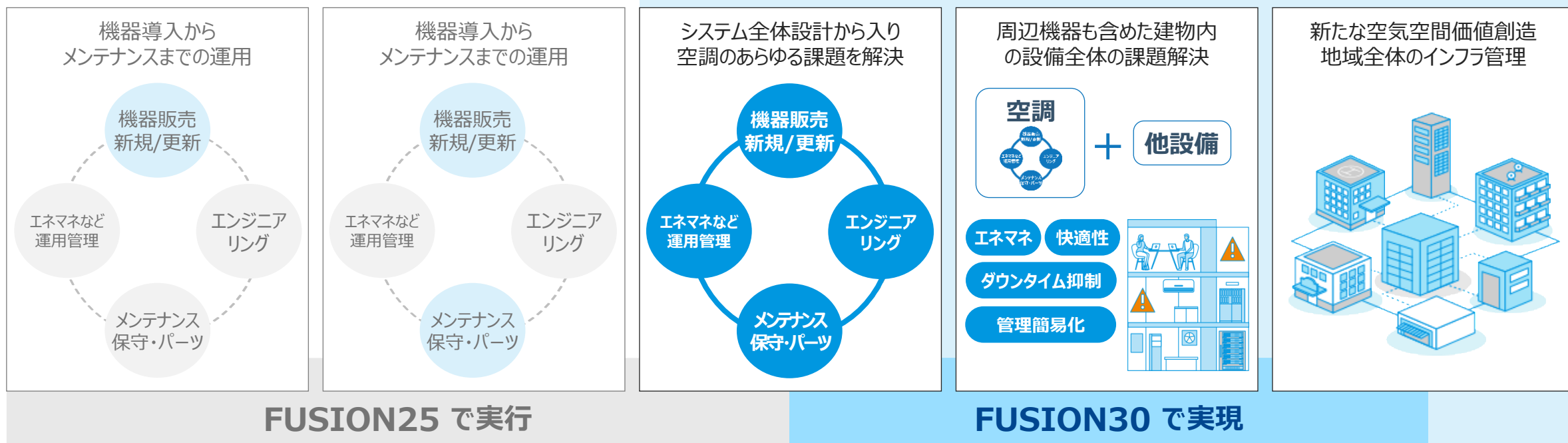
マルチ+換気・給湯、センサーなどの差別化システム商材をホームオーナーに直接訴求し、エネマネ、快適なIAQ環境、安心安全など新たな価値を提供

» 空調機器をこえた建物全体の設備課題を、ライフサイクルを通じて解決する事業に進化させる

ソリューションプロバイダへの進化の道筋

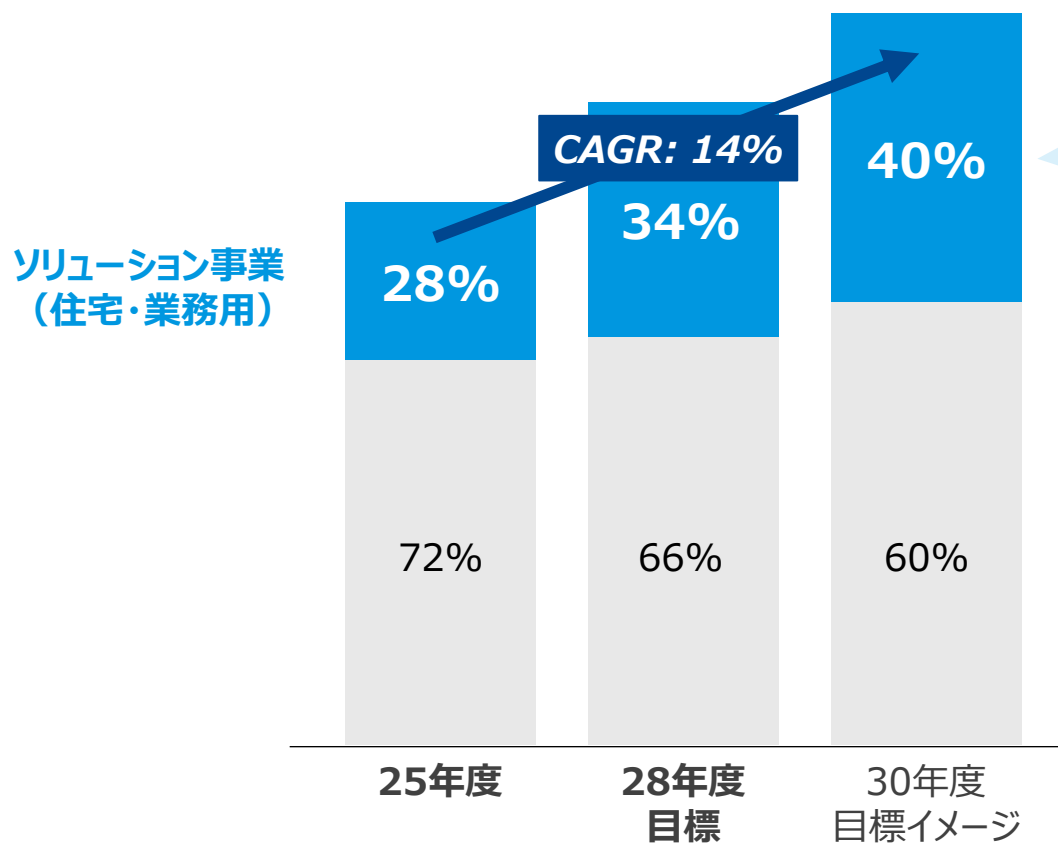


データの活用により顧客課題を解決



» 30年度までにソリューション事業を4割に拡大し、高収益なメニューを拡販することで、全社の利益増に大きく寄与

空調事業※1売上高におけるソリューション事業比率



ソリューション事業拡大のドライバ

高収益なメニューの構成比を4割以上に拡大

更新プロジェクト
(機器、エンジニアリング含む)

保守・保全

エネマネなど運用管理

ソリューション事業
による粗利増益効果
(25年度 → 30年度)

+4,200億円
空調事業全体の
粗利増の約7割に相当

M&A投資想定額
(5年累計)

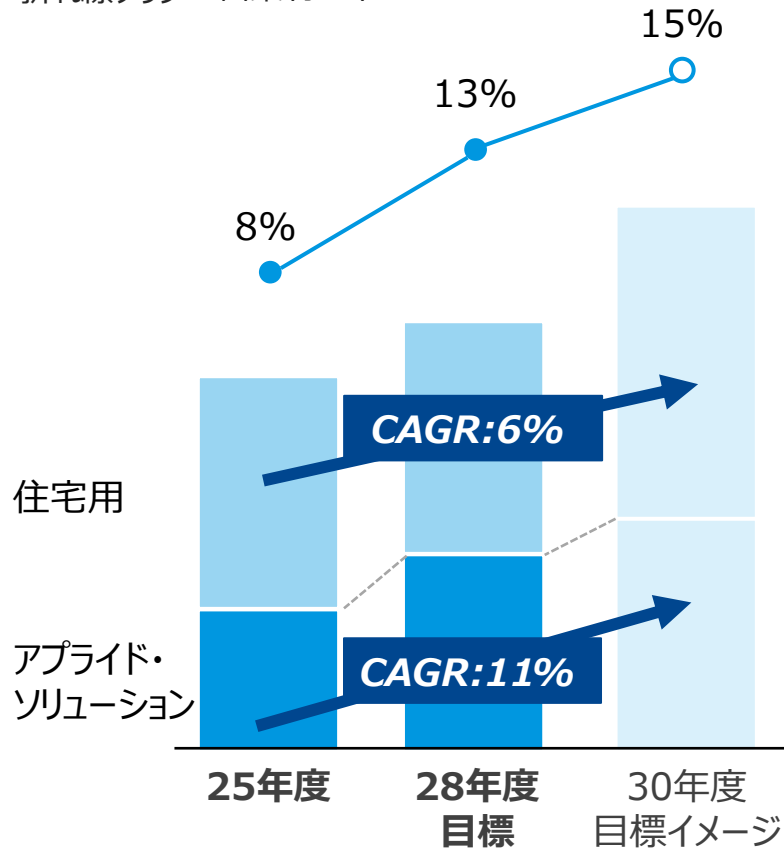
4,000億円

※1. 化学・フィルタなど、他事業を除く空調事業

≫ 環境プレミアム商材・ソリューション拡販に取り組み、米系競合に伍する高収益体質を確立する

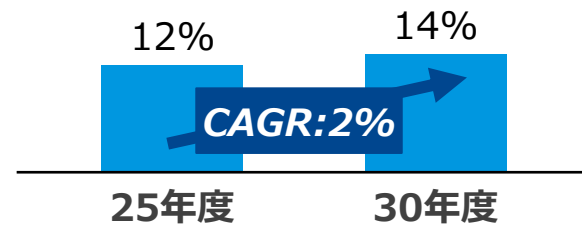
定量目標

棒グラフ : 売上高イメージ
折れ線グラフ : 営業利益率

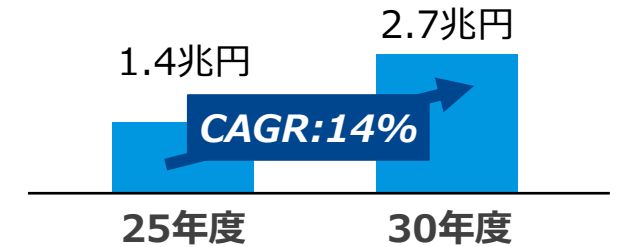


市場トレンド・成長戦略

ユニタリ市場におけるインバータ化率※1



データセンター冷却市場規模※1



住宅用

- 環境プレミアム商品であるインバータ搭載のユニタリ「Fit」の拡販
- 住宅ソリューション事業の強化
- ディーラー教育による販売力・提案力底上げ

「Fit」売上高比率:
25年度3% → 28年度11%

設備・M&A投資※2 **1,500億円**

アプライド・ソリューション

- データセンター、オフィス、学校など向け業務用ソリューション事業を推進
- 北米データセンターハブの設立
(データセンター攻略を支えるCoE機能)

アプライド・ソリューション売上高比率:
25年度48% → 28年度55%

設備・M&A投資※2 **4,200億円**

高収益体質の確立

- 基幹システム活用による業務プロセス改革と経営管理の高度化
- シェアードサービス化などを通じた拠点機能・管理体制の連携・共通化

※1. 当社推計
※2. FUSION30期間累計

≫ コモディティ化が進む機器単品販売から、高付加価値商品・ソリューション提供にシフトし高収益化

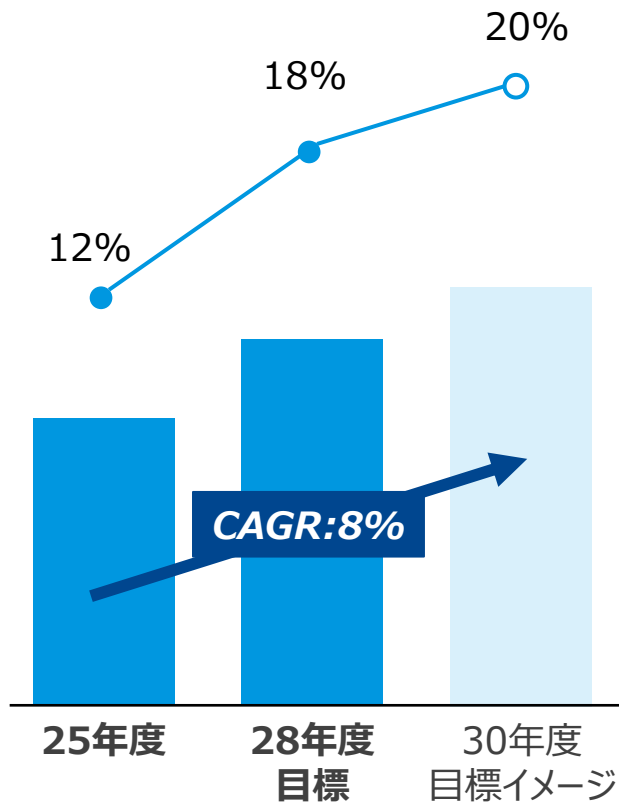
	住宅用	業務用	
グローバル 共通方針	競争との差別化を図る 高付加価値システム商材の展開強化	データセンター向け市場の攻略を軸とした アプライド・ソリューション事業の拡大	営業利益率の改善計画 (25年度 → 28年度)
欧州	<ul style="list-style-type: none"> 暖房用ヒートポンプ需要の回復を見据え商品ラインアップ・サービス体制を強化 住宅用ソリューション事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 冷媒規制強化を見据えた、自然冷媒対応空調機、アプライド機器拡充による収益拡大 	3%改善
中国	<ul style="list-style-type: none"> 統合住宅ソリューション「Luxury Air Land」提供によるプレミアム市場の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> オンラインでの顧客接点強化と現場営業を組み合わせた販売モデルの展開 	高利益率を維持
日本	<ul style="list-style-type: none"> 住宅空調システムの拡販に向けた営業体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーニーズに応えるカスタマイズVRV製品の拡販 冷媒転換を好機とした更新需要の獲得 	2桁利益率に改善
アジア※1 オセアニア	<ul style="list-style-type: none"> 快適性・デザイン性を追求した高付加価値商品による販売拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 用途別市場に対する最適システムの提供を通じた高付加価値化 	1%改善

※1. インドを除く

» 3つの成長戦略により、30年度営業利益率20%を超えるさらなる高収益事業への進化をめざす

定量目標

棒グラフ : 売上高イメージ
折れ線グラフ : 営業利益率



市場トレンド・成長戦略

半導体、データセンター
などの市場は30年度に向けて
高成長が継続

顧客製品の高付加価値化
によるさらなる
高機能材ニーズの高まり

国際的な環境規制に伴う
低GWP冷媒※2への
転換ニーズ拡大

急成長する
エッセンシャル市場※1の
キープロバイダへの進化

30年度営業利益率 30%

- 高性能・高品質な既存製品の拡販、顧客ニーズに応える差別化商品投入により、業界シェアNo.1を維持
- 半導体装置向け超高純度フッ素樹脂
- データセンター用の次世代高速通信線向け被覆材

高機能材料事業の拡大
(フッ素以外)

30年度営業利益率 15%

- 当社の材料開発技術・顧客基盤の活用によるフッ素以外の新商品投入
- 事業提携 / M&Aによる商材拡充



炭化水素系のフィルム加工助剤

空調×化学のシナジーによるガス事業の拡大に向けた基盤構築

- 環境負荷を低減する新冷媒開発・採用の推進 (空調・化学事業の協創)



新冷媒採用ショーケース (大阪・関西万博)

※1. エッセンシャル市場 : 半導体・情報通信・自動車・医療など産業発展にフッ素材が不可欠な市場 (当社設定) であり、高収益が見込める

※2. 低GWP冷媒 : 現在主流のHFC冷媒 [R410A(GWP2,090)、R32(同675)] よりも地球温暖化係数の低い冷媒

» グローバル横串連携による生産の全社最適化と生産性向上により、既存設備を最大活用し投資増を抑制

グローバル生産体制の最適化

ダイキン本体の空調生産本部がグループのコントロールタワーとして、各地域の生産体制（製品・数量・場所）を横串で管理

- ・ 地域最寄り生産と集中生産（生産・調達のマスマリット）のベストミックスを調整
- ・ 既存工場を活用し、アプライド生産能力を増強（メキシコ工場など）

グローバル工場稼働率
（※ルームエアコンのケース）

68%
（25年度）

85%
（30年度）

生産・調達 オペレーション改革 による業務効率改善

先端テクノロジーを活用した、工場オペレーション革新

- ・ ルームエアコン生産の自動化設備の投入
※半製品ライン(熱交・板金など)、検査設備の自動化
 - ・ 業務用空調機でのカスタマイズ生産へのAI活用
- サプライヤーとの連携による生産性の向上

マザー工場（日本）の生産性

1.3~1.5倍にUP
（30年度効果、対25年度比）

開発した技術をグローバルへ展開

» グローバル横串連携とAI活用による業務効率化、および低採算事業改革による収益体質の強化

オペレーション
改革による
業務集約化・効率化

グローバルでの部門間連携による、
基幹システム・バックオフィス機能の共通化

AI徹底活用による業務生産性の向上と
既存人員のリソースシフト

- ・ 当社空調ノウハウを取り込んだ独自生成AI（LLM）活用による開発速度の加速
- ・ グローバルでのAIEージェントの徹底活用（生産・営業・サービス・事務業務の省人化）

収益改善効果

2,000億円
(26-30年度の5年累計)

効果の中心は間接業務の効率化・
労務費抑制であり、2030年度以降の
収益改善にも寄与

低採算事業の
挺入れ

事業別ROICに基づき、資本コストを下回る
低採算事業についてトップダウンで構造改革を実施

前半3か年中に改革の進捗を見極め、
撤退・売却を含め意思決定して実行する

営業利益率 改善効果

+0.4%
(25年度 → 28年度)

» 一大空調市場へと成長するIMEAにおいて、社会インフラ構築を通じて将来の事業基盤を構築

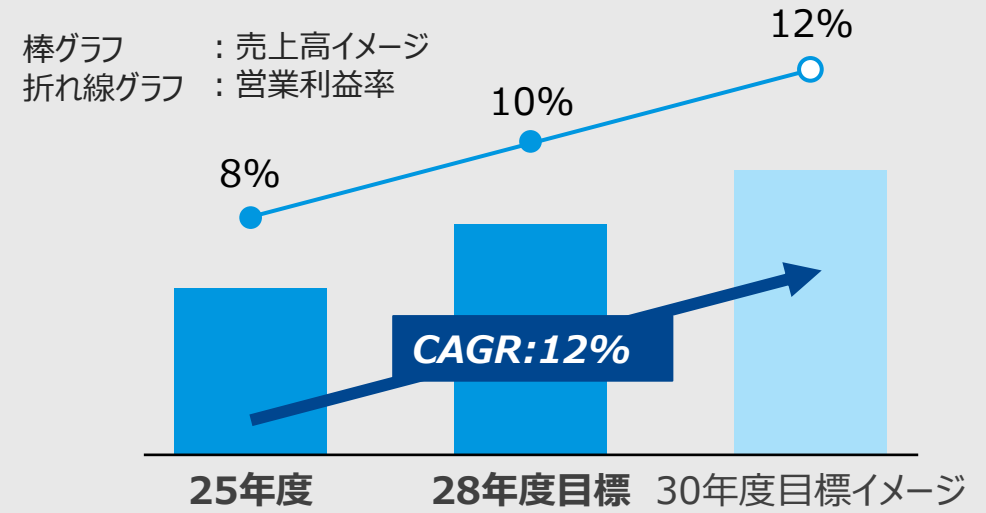


インド | 空調市場CAGR : 10%
空調普及率 : 8% (24年度)

空調市場シェアNo.1と収益力強化の両立

- 住宅向け換気商材などを含めた高付加価値システム商品の展開
- 用途別の需要獲得に向けたVRVのラインアップ拡充
- 地方都市への販売店網の拡大やサービス体制の強化
- アプライド事業拡大に向けたR&D拠点設立による商品開発力強化
- コストダウンに向けたデバイス内作の強化 (圧縮機、PCBなど)

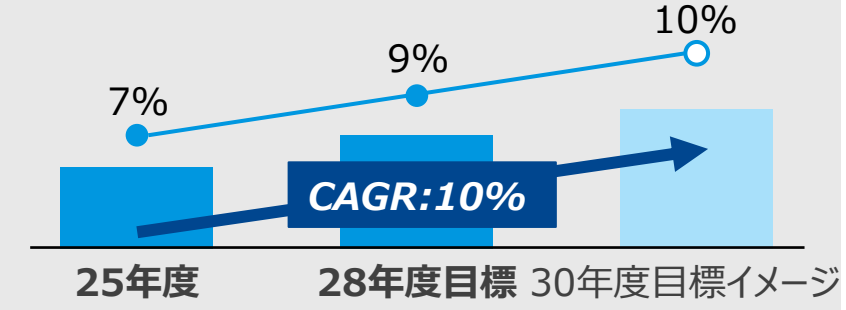
設備投資 : 800億円
販売店数 : 住宅用専売店 2倍、業務用取扱店 (VRV) 1.5倍



中東 | アプライド市場CAGR : 9%
住宅空調市場CAGR : 10%

データセンター向けを中心としたアプライド事業
拡大や、コンドミニウム更新需要の獲得

- 保守・メンテやエネマネ提案の強化
- 高外気対応商品の開発・上市
- サウジアラビアでのアプライド新工場設立



アフリカ | 2050年に人口25億人到達
(世界人口の1/4)

2040年以降の本格的な需要拡大を
見据えた橋頭堡の構築

- 本格展開に向けた事業開発部隊の設置
- アフリカ向け輸出拠点の設置

» ダイキンの高効率な圧縮機のグローバル展開により、空調業界全体に影響力を持つ“圧縮機販売事業”へと飛躍させる

競争力を高める技術強化

厳格化する
環境規制への適応と、
コスト競争力の
さらなる強化

ソリューション事業の
優位性につながる
ラインアップ・効率性の強化

販売体制強化

エンジニアリング、品質対応など
顧客サポート体制の拡充
(JVを活用し具体化)

上記施策を推進する専門部隊「事業推進室」の設置

≫ 高収益領域での成長、収益体質の強靱化に向け、AI・データ活用基盤を構築し、デジタル人材強化を進める



※1. セキュリティ、既存システムの運用・更新などに係る投資を除く

» 「人を基軸におく経営」のもと、事業変革を加速し未来を切り拓くための人材力を強化する

採用・育成施策

- グローバルでの人材探索・採用強化
- 新たな領域への挑戦につながる人材育成の加速

配置施策

- グローバル人材DB・AIマッチング活用
- 事業戦略にマッチした人材の探索と配置
- 既存領域から新規領域への人材シフト

FUSION30の 成長戦略を実現するために グローバルで強化する人材

幹部・リーダー候補人材

25年度 600人 → 30年度 2,000人以上

ソリューション人材

25年度 7,300人 → 30年度 12,500人以上

デジタル人材

25年度 2,500人 → 30年度 3,500人規模

一人ひとりの 働きがい・挑戦・成長に つながる しくみづくり、風土醸成

- 人事制度改革
- 人材ローテーション
- PCM Behaviorsの実践

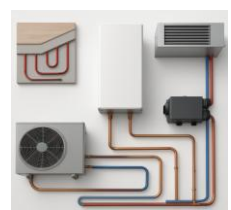
人を基軸におく経営

» FUSION30の全社方針を実現する差別化技術・商品開発とコストや性能向上につながる生産技術

技術・商品開発重点領域

商品開発の強化

新マルチシステム商材
新型カセット室内機



VRVを核としたシステム商材
換気と融合した多機能商品
計装商材・ソリューションアプリ



磁気軸受けターボ
新冷却システム
清潔空間システム



など

要素・基盤を含む技術開発の強化

各地域で高収益を生む
ダクトレスの技術

空間全体をコントロールする
システム制御技術

業務用ソリューション
を支える技術

省エネ診断・更新シミュレーションなどの
アルゴリズム

差別化を生み出す
アプライドの要素技術

熱源の大型化
高効率化技術
高外気対応技術

社会課題解決を
実現する技術

大気からのCO2回収技術 など

生産技術革新

工法革新

キーデバイスでの
高性能化・コスト低減

構造設計・材料見直しまで
踏み込んだ差別化工法の開発

工場革新

ルームエアコン

完全自動化生産
に向けた技術開発^{※1}

AI・センサーを活用した組立自動化や
フィジカルAIの可能性追求

VRV

受注拡大に対応する
マスカスタマイズ生産

生産ロスのゼロ化
に向けたプロセス構築

アプライド

完全受注生産の効率化

間接人員削減に向けた
生産プロセスの構築

グローバルR&D投資予定額：5,500億円（前半3カ年）

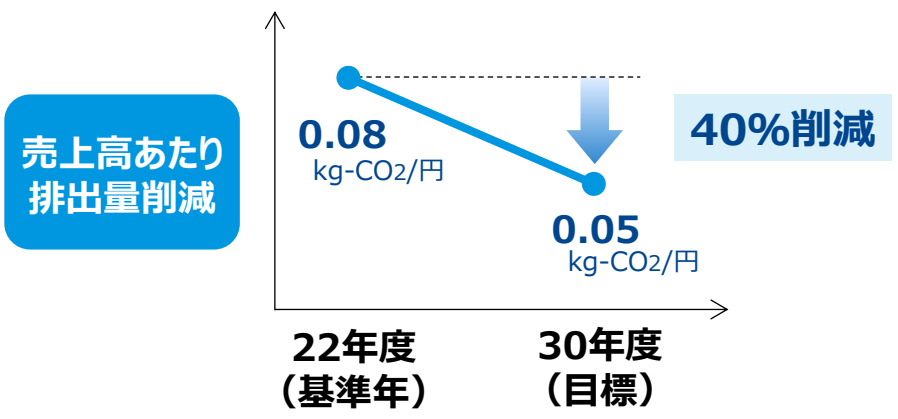
新商品比率：25%以上

※1. 自動化計画：30年度ルームエアコンを構成する部品ライン（熱交換器・板金など）、35年度製品組立ラインの自動化

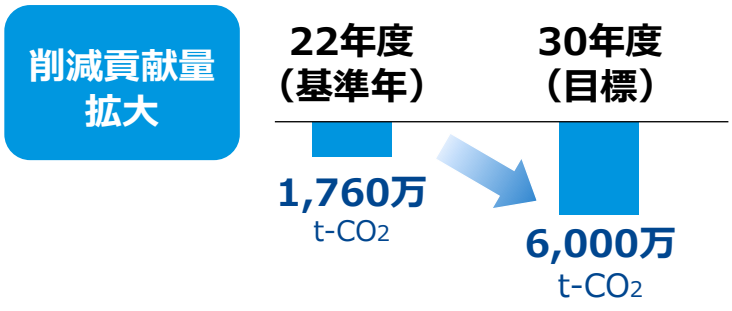
事業を通じて、CO2削減や循環型社会への取り組みなどを推進し、社会課題解決に貢献する

カーボンニュートラルへの挑戦

- 売上高あたり排出量を22年度比で40%削減※1 (Scope1~3)

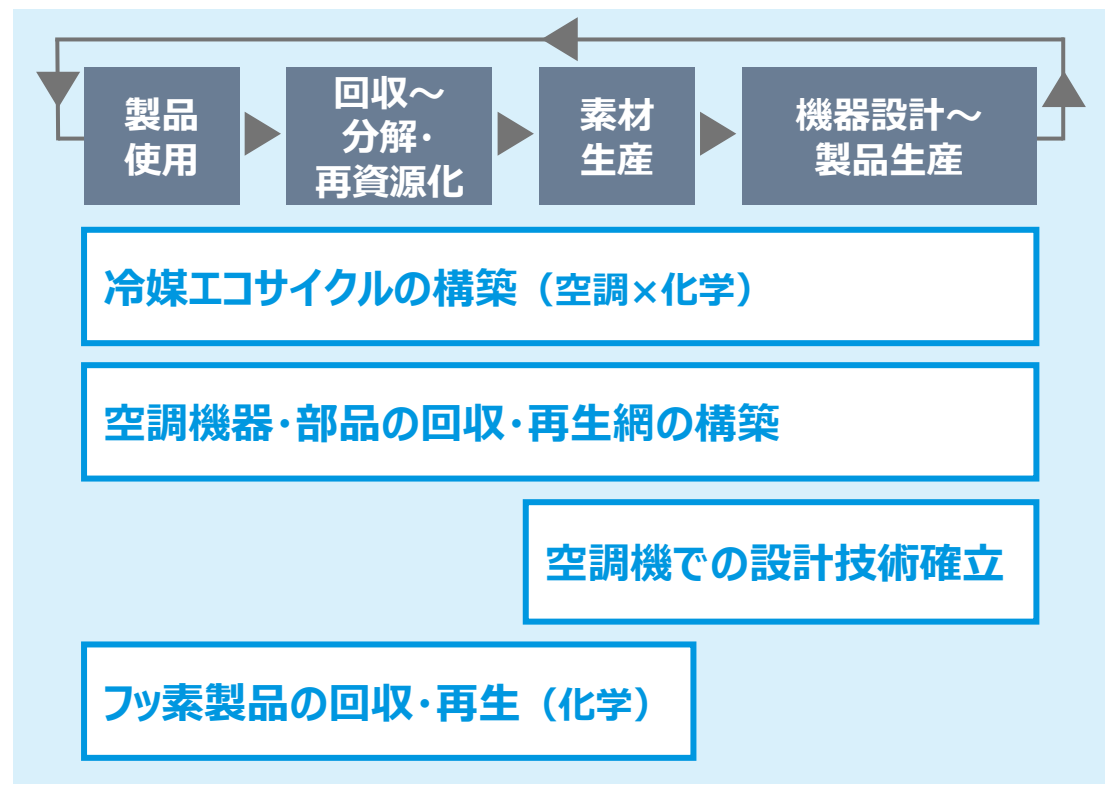


- 削減貢献量※2 を6,000万t- CO₂に拡大



サーキュラーエコノミーへの取り組み

- 他社との提携・連携を駆使して、再生材料調達のスキームづくり、サーキュラーエコノミー実現に向けて、必要な技術獲得を行う



※1. FUSION25から目標の置き方を変更

※2. IEC 63372に基づいてより排出量が少ない製品 (インバータ機、低GWP機、ヒートポンプ暖房など) が導入された場合と、導入されなかった場合の差分を算定

≫ 当社はこれまで、有利子負債の返済を着実に進めることにより、財務基盤の強化を図ってきた
 今後は、資本効率も重視した経営を一段と推進し、同時に株主還元拡充を図る方針

成長投資と資本効率向上の両立による 持続的な企業価値向上

成長投資

成長投資を優先

投資余力

**現行格付を意識した財務健全性の維持により、
有望な投資機会に備えて投資余力を確保**

配当

これまで同様、安定的かつ継続的な増配に努める

自己株式取得

**投資機会や財務健全性、資本効率などを踏まえ、
機動的に実施**

当社資本政策の基本方針

- 当社は、環境課題をはじめとする社会課題の解決に積極的に取り組み、環境価値・社会価値と経済価値を同時に高めることで、多様なステークホルダーから信頼され、選ばれ続ける企業をめざします。
- 将来の収益拡大に資する成長投資により事業を拡大し、資本効率の向上も図っていくことで、持続的な企業価値の向上に取り組みます。
- 創出したキャッシュは成長投資に優先配分すると同時に、手元資金水準などを総合的に勘案し、健全な財務基盤の維持、および将来の大型投資に備えた投資余力を確保したうえで、株主還元（配当・自己株式取得）に充当します。
- 配当金については、安定性を重視しながら、継続的な増配の実現に努めます。
自己株式の取得については、投資計画や配当水準などを踏まえ、機動的に実施いたします。

» FUSION30期間は、成長投資を優先とし、株主還元を拡充

FUSION25 期間実績 (5年)

資産売却 1,900億円	その他 2,600億円
営業 キャッシュフロー 17,800億円	配当 3,700億円
	成長投資 13,400億円
	設備投資 10,400億円 M&A投資 3,000億円

その他：有利子負債の返済、手元現預金の増加など

FUSION30 期間計画 (5年)

資産売却など	自己株式取得 / 追加M&A 7,000億円～ <small>初回3,500億円の自己株式取得を実施 M&A案件や株価などの状況に応じ判断</small>
	配当 5,000億円～
営業 キャッシュフロー 30,000億円	成長投資 18,000億円
	設備投資 13,000億円 M&A投資 5,000億円

資産売却など：資産売却、手元現預金、有利子負債活用など

» 資本効率向上と財務健全性のバランスを踏まえ、まずは3,500億円の自己株式取得を実施し、今後も機動的に実行

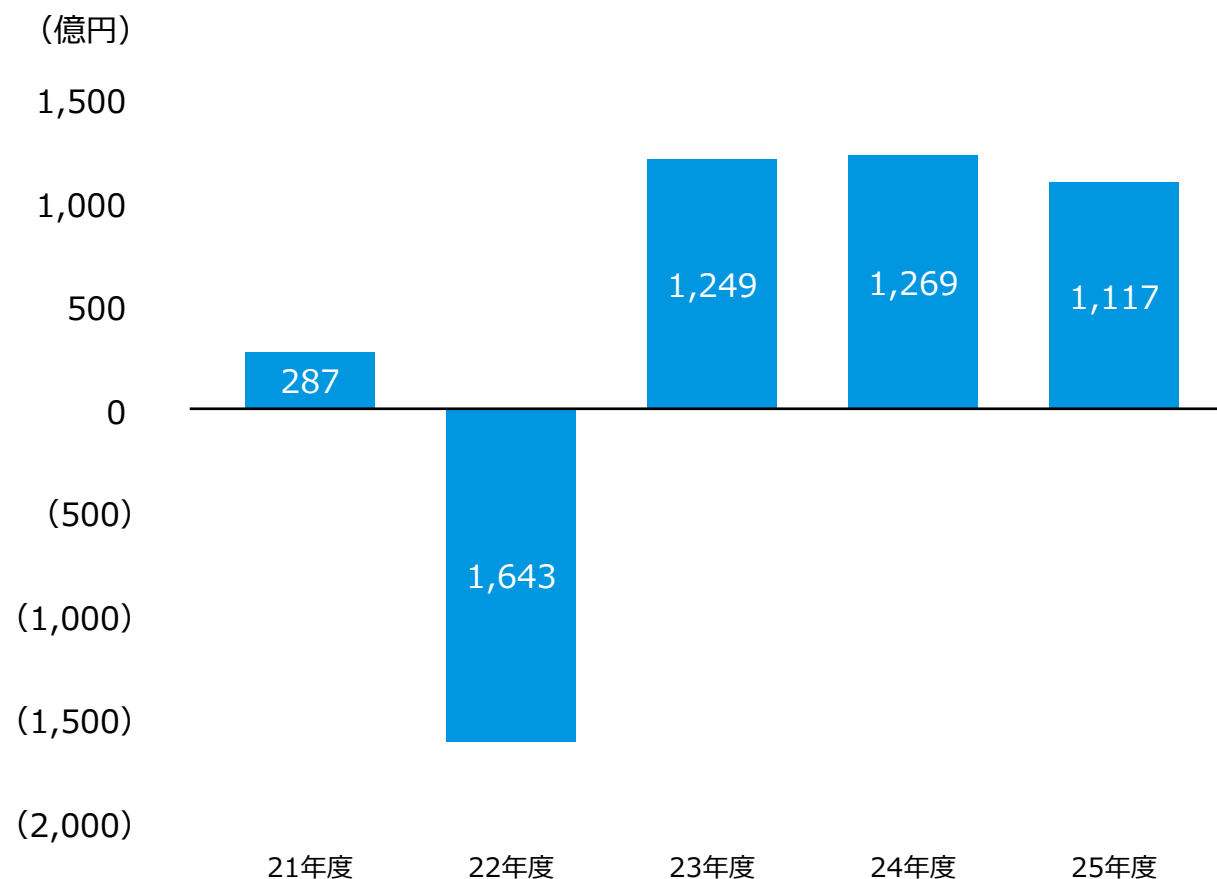
2026年5月

自己株式取得

3,500億円

- 資本効率改善に向けた経営の意思を示すため、自己株式取得額は3,500億円とし、コミットメント型自己株式取得（FCSR）による一括取得を採用
- 27年度以降についても、FCF水準や投資計画を総合的に見極めながら、自己株式取得を機動的に実施

配当支払後FCF※1



※1. 配当支払後FCF=営業CF-投資CF-配当±定期預金増減

» DOE方針を見直し、安定性を重視しながら継続的な増配の実現に努める方針へ変更

25年度 配当案

年間 前期比

340円 +10円

※25年度は10円増配に加え、
記念配50円も維持し実質60円増配

26年度 配当予想

年間 前期比

360円 +20円

1株当たり配当金(円)推移

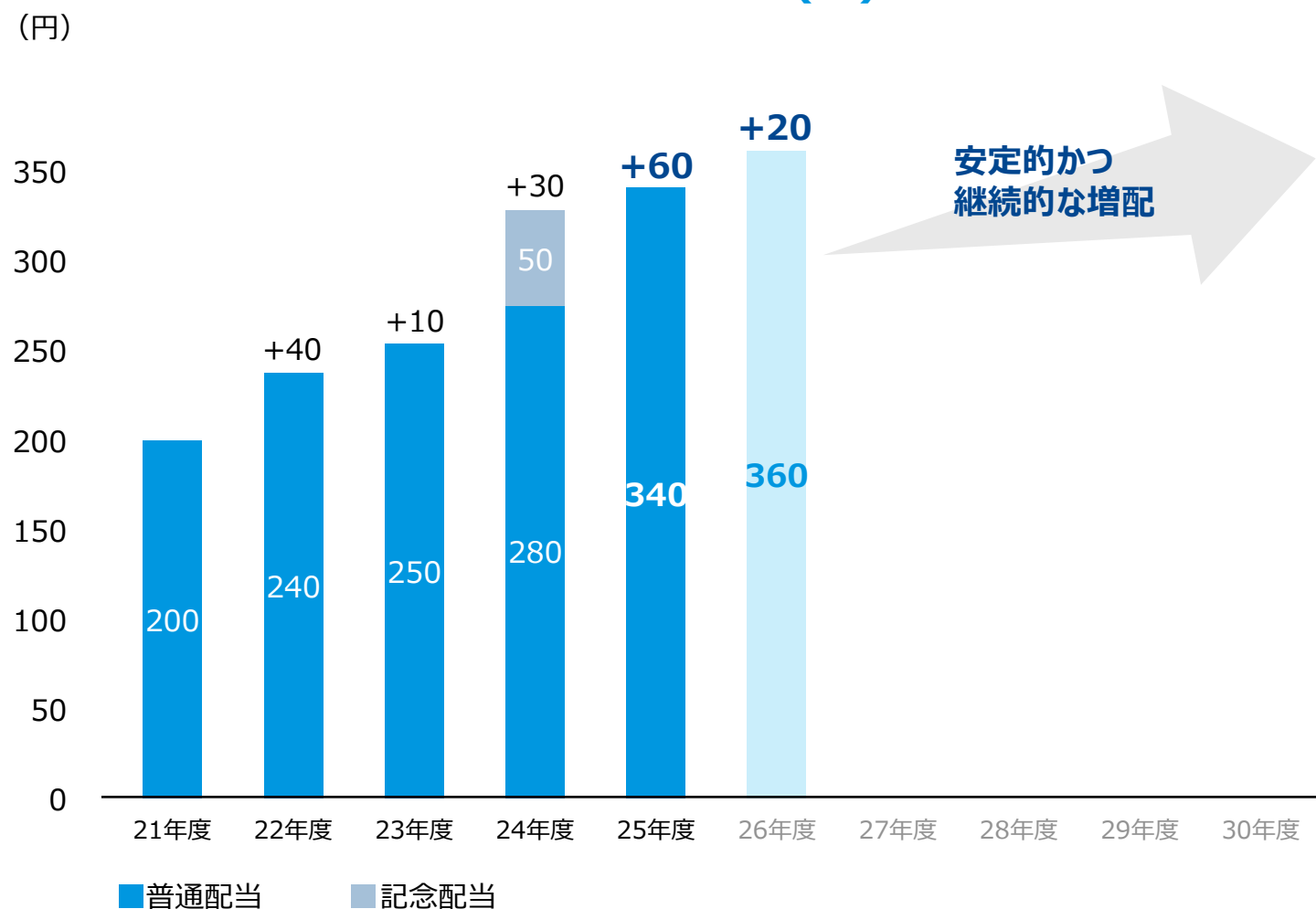


Table of Contents

I

FUSION25の総括

II

FUSION30の骨子

III

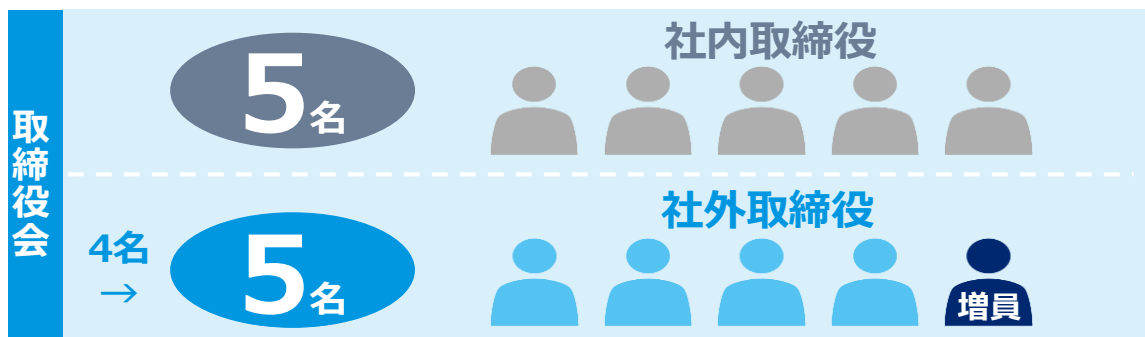
FUSION30重点テーマ

IV

FUSION30の実行体制

≫ 財務戦略/資本政策の推進と稼ぐ構造への転換に向けた、ガバナンス・執行強化を実施

社外取締役比率を50%へ



- 金融機関出身の外国人取締役を登用
- 特に財務戦略やグローバル戦略などのモニタリング機能を強化

CFO（最高財務責任者）を設置

経営戦略に紐づく財務戦略・資本政策に対する責任

- 期待役割
- FUSION30で掲げる収益力強化、ROEを主軸に置く“率”の経営、財務戦略・資本政策を推進
 - 資本市場との対話を充実し、企業価値向上に資するIR/SR戦略および情報開示を主導

FUSION30完遂を支える主な執行体制強化

- アプライドソリューション事業の地域別戦略の推進
 - 北米におけるマネジメント体制、生産体制の強化
 - 欧州主要国別や中東地域の販売体制の強化
 - グローバル技術開発・商品開発機能の強化、など
- SCM改革を推進する全社横断プロジェクトの発足
- グローバル・サービス事業戦略の推進
- インド事業の盤石な基盤づくりと将来テーマの推進
- 圧縮機事業検討の専門組織の発足（圧縮機事業推進室）
- AIの徹底活用を実現するデジタル組織の再編強化
- コーポレート機能強化
（資本市場エンゲージメント、コミュニケーション戦略、サステナビリティ推進、など）

» 業績連動賞与・株式報酬の比率を拡大し、持続的な収益性・資産効率改善を意識づける制度へと改定

役員報酬制度改定の要諦

企業価値創造に向けた変動報酬の強化

- ストックオプションを廃止。業績連動賞与・株式報酬に重点化
- 株式報酬として業績連動型PSU (70%) + 継続保有型RSU(30%) を導入

収益性と資産効率の改善を強く意識づける業績評価指標の採用

- 業績連動型PSUにおいて、「稼ぐ力」の引き上げを意図した投下資本利益率とTOPIX水準と比較した株主総利回りの向上を意識づけ
- 業績連動賞与において、売上高、営業利益、営業利益率による規模と収益性の同時成長を意識づけ

株主利益・リスクとの長期的アラインメントの担保

- 株式の継続保有を義務づけ、株主と利害を共有
- マルス・クローバック条項の導入によるリスク管理の強化 (財務諸表の過年度修正・重大不正・業績の大幅悪化など)

報酬決定プロセスの客観性・独立性の強化

- 個人別報酬の決定権限を、代表取締役CEOから報酬諮問委員会委員へ変更

報酬体系のイメージ

(計算例)

現制度	基本報酬	業績連動賞与	株式報酬
	55%	28%	17%
新制度	基本報酬	業績連動賞与 ^{※1}	株式報酬
	28.5%	28.5%	43%
		業績連動 (PSU) ^{※2} 70%	固定 (RSU) ^{※3} 30%

- ※1. 年次の評価指標として、売上高、営業利益に営業利益率を加え、規模と収益性の同時成長を意識づけ
- ※2. PSU (Performance Share Unit) : 業績や株価に連動して支給されるインセンティブ報酬である株式報酬制度の一種。D-ROIC×TSRを中期業績の評価指標とし、稼ぐ力強化と対市場アウトパフォーマンスを意識づけ
- D-ROIC : 投下資本利益率 (= 営業利益 ÷ 投下資本 [売上債権 + 棚卸資産 + 固定資産])
 - TSR : 株主総利回り。当社のTSR(3年間の値上がり益 + 配当)とTOPIX(配当あり)のTSRとの相対比較
- ※3. RSU (Restricted Stock Unit : 譲渡制限付株式ユニット) : 将来株式を受け取る「権利 (ユニット)」を付与する制度。勤務継続型株式報酬として株式の3年以上の継続保有と価値向上を意識づけ

- **本計画は、2025年度下期時点の情報をもとに作成しています。**
 - **主要為替前提：USドル/円 ¥145 ユーロ/円 ¥170 中国元/円 ¥21.0**
 - **市場の伸び前提（25年度→30年度）：空調機器市場CAGR 4% フッ素化学市場CAGR 6%**
 - **マクロ前提：世界実質GDP成長率（年平均） 3.2%**
- **今後、大きな事業環境変化が起こった場合には、重点テーマや定量目標の見直しを検討する可能性があります。**
- **M&A投資額は、現時点の想定に基づくものであり、今後の事業環境や案件検討状況などにより変更となる可能性があります。**



予測に関する注意事項

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。
本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその確実性・完全性に関する責任を負いません。
ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料の見通しや目標数値などに全面的に依存した投資判断により生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。